

# 9

## EL LARGO PASADO Y LA CORTA HISTORIA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO Y LAS RELACIONES EMPLEADO-ORGANIZACIÓN

Carlos-María Alcover\*

Universidad Rey Juan Carlos, Madrid

### Introducción

Desde el inicio del trabajo asalariado o por cuenta ajena, las relaciones empleado-empleador se han caracterizado por un doble componente: el *explícito*, que en su acepción formal alude al contenido del contrato legal, compuesto por una serie de cláusulas que definen y limitan los términos de la relación de intercambio aceptada libremente entre las partes, y en su modalidad menos formal se refiere al acuerdo verbal entre ambas; y el *implícito*, relativo al conjunto más o menos definido de expectativas, promesas, obligaciones o comportamientos esperados que cada una de las partes formula privadamente respecto a lo que se espera recibir y se está dispuesto a dar en el marco de la relación de intercambio regulada por el contrato de trabajo. Este segundo componente, siempre presente de manera tácita en toda relación laboral, no contó con un término ni una definición más o menos precisa hasta bien avanzada la segunda mitad del siglo XX, cuando varios autores comenzaron a referirse a él denominándolo *contrato psicológico*. Así pues, se trata de un componente presente en toda relación laboral establecida entre un empleado y un empleador con un largo pasado, pero con una corta historia, y con un futuro cierto mientras se mantengan relaciones de intercambio entre individuos, aunque esté sometido a una continua discusión y necesidad de redefinición. Sin duda, las relaciones laborales actuales no son las mismas que hace medio siglo, puesto que, como señalaba Kompier (2006), “*el mundo del trabajo ha cambiado porque el mundo ha cambiado*” (p. 422).

Así, la mayor parte de las organizaciones en la actualidad presenta estructuras más horizontales y con límites difusos, donde los empleados y las unidades de trabajo a

---

\* <https://orcid.org/0000-0001-9632-9107>

las que pertenecen mantienen vínculos muy débiles entre sí y con la propia organización. Estas estructuras flexibles se ven facilitadas por las tecnologías de la comunicación, que permiten el trabajo a distancia, y por una organización del trabajo basada en proyectos temporales o cíclicos, de modo que los empleados trabajan con otros durante periodos de tiempo limitados e incluso forman parte simultáneamente de varios equipos o proyectos (Shore et ál., 2004). En consecuencia, las relaciones empleado-organización actuales se caracterizan por una mayor flexibilidad, por la existencia de vinculaciones triangulares (empleados contratados por un empleador que prestan sus servicios en una organización diferente), por relaciones temporales o parciales (profesionales libres que se vinculan con empresas para la prestación de un servicio o el desarrollo de un producto de manera puntual), y por carreras abiertas caracterizadas por la movilidad, los vínculos con diferentes empleadores y los cambios de orientación profesional (Baruch & Rousseau, 2019; Chambel & Alcover, 2011; Rodrigues & Guest, 2010; Zaleska & De Menezes, 2007). Como señalan los expertos en este ámbito (Shore et ál., 2004), las características del trabajo, de las organizaciones y de las modalidades de contratación modifican el significado de los contratos psicológicos (a nivel individual) y las propias relaciones laborales (a nivel grupal o colectivo).

Tres décadas de investigación sobre el contrato psicológico han permitido acumular una amplia evidencia sobre este constructo y los procesos comportamentales y organizacionales asociados a él. Aunque el término se propuso ya en la década de los sesenta (Argyris, 1960, Levinson, Price, Munden & Solley, 1962, Schein, 1965), la línea de investigación más moderna, impulsada por Rousseau (1989), ha resultado de un elevado valor heurístico y de una gran utilidad para la comprensión de las relaciones entre los individuos y las organizaciones en las que trabajan (Conway & Pekcan, 2019; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008; Kraak & Linde, 2019).

No obstante, la conceptualización del contrato psicológico no ha estado exenta de controversias y de planteamientos discrepantes (Arnold, 1996; Conway & Briner, 2005; Conway & Pekcan, 2019; Cullinane & Dundon, 2006; Griep & Cooper, 2019; Guest, 1998; Hansen, 2019), fundamentalmente en cuanto a su contenido, su medida y a otros elementos ambiguos, como se analizará a lo largo del capítulo. Esto ha dado lugar a diferentes operacionalizaciones en la investigación empírica, puesto que ha sido medido como las creencias de los empleados acerca de las *expectativas*, las *promesas* y las *obligaciones* contenidas en la relación laboral (Rousseau, Tomprou & Hansen, 2018). Mientras que las propuestas iniciales de los autores de la década de los sesenta se basaban en las *expectativas* mutuas entre los empleados y sus supervisores —o la “organización”—, Rousseau (1989) orientó el término hacia las *promesas*, lo que ponía el acento en cómo los empleados y, especialmente, los agentes

organizacionales, construyen el contrato psicológico a partir de las promesas explícitas e implícitas transmitidas entre las partes, las cuales se convierten en *obligaciones* (Coyle-Shapiro, Costa, Doden & Chang, 2019; Rousseau, 1995). La concepción de Rousseau del contrato psicológico ponía el énfasis en su carácter individual, subjetivo, basado en las percepciones acerca de la relación, las cuales generaban *creencias*. Tanto su definición inicial como su posterior reformulación mantenían la misma perspectiva: un contrato psicológico se definía como las

... creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Un contrato psicológico emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros. (Rousseau, 1989, p. 122)

Este conjunto de creencias constituye un esquema cognitivo (Rousseau, 2001), y como tal se configura a partir de distintas fuentes, tanto internas (por ejemplo, las experiencias recordadas) como externas (es decir, los resultados de la relación establecida en el marco del contrato de trabajo), las cuales se modifican a lo largo del tiempo (Rousseau, Tomprou & Hansen, 2018). Fundamentalmente a partir de las percepciones e interpretaciones del empleado de las observaciones, informaciones y conversaciones intercambiadas con los diferentes agentes organizacionales, desde los más próximos (reclutadores y seleccionadores, supervisores o compañeros) hasta los más alejados (gerentes, administradores o directores de la organización), el contrato psicológico se forma y existe *en el ojo del observador* (Herriot, 1998; Rousseau, 1989). En consecuencia, “la percepción de mutualidad, y no necesariamente la mutualidad, es de hecho el corazón del contrato psicológico” (Rousseau, 1998, pp. 665-666). Es un enfoque que se mantenía tras una fructífera década de investigación:

Un contrato psicológico alude a la creencia individual acerca de las obligaciones mutuas existentes entre la persona y la otra parte, tal como un empleador, ya se trate este de una firma o de otra persona. Esta creencia se basa en la percepción de que se ha realizado una promesa (por ejemplo, relativa a un empleo o a las oportunidades de desarrollar una carrera) y se ha ofrecido una consideración de intercambio por ella (por ejemplo, aceptando un puesto, rechazando otras ofertas de empleo), lo que une a las partes a través de una serie de obligaciones recíprocas. (Rousseau & Tijoriwala, 1998, p. 679)

A pesar de que un contrato psicológico necesariamente implica la participación de varios agentes, la investigación tradicional tendió a simplificar la perspectiva de análisis (Alcover, 2002; Alcover, Rico, Turnley & Bolino, 2017a; Knapp, Diehl & Dougan,

2020; Marks, 2001). Así, los contratos psicológicos eran operacionalizados desde la perspectiva del trabajador (Rousseau, 1990), del empleador (Coyle-Shapiro, 2002), o de ambos (Dabos & Rousseau, 2004). En todos los casos, los contratos psicológicos cumplen dos funciones clave (Hiltrop, 1995): primero, definen la relación de empleo entre las partes, y segundo, establecen las expectativas mutuas que moldean el comportamiento. El contexto desempeña un papel crítico relacionado con ambas funciones, puesto que condiciona las interpretaciones y valoraciones de las experiencias laborales (Chaudhry, Wayne & Schalk, 2009; Kraak & Linde, 2019). De esta manera, el contrato psicológico es un regulador central de las relaciones empleado-organización (Coyle-Shapiro, 2002; Rousseau, 2001), y se ha considerado que influye sobre las actitudes y comportamientos de los empleados con respecto a la construcción de confianza, lo que a su vez genera compromiso y cooperación (Malhotra & Murnighan, 2002). Además, los beneficios implícitos o explícitos prometidos brindan a las partes implicadas un incentivo para actuar recíprocamente y para aportar algo a cambio de lo recibido (Dabos & Rousseau, 2004).

La lógica implícita en este enfoque se basa en la premisa de que cada empleado individual y la “organización” establecen una relación. Sin embargo, dado que las organizaciones están formadas por múltiples agentes con los que potencialmente pueden realizarse intercambios, no resulta evidente a quién(es) considera cada empleado cuando define con qué agente(s) organizacional(es) establece la relación (Coyle-Shapiro & Shore, 2007). También se ha cuestionado si la “organización” puede tener un contrato *psicológico* (Conway & Briner, 2005, 2009; Guest, 1998), ya que supondría un obvio antropomorfismo de dudosa entidad científica. En particular, el elemento de la agencia múltiple, o múltiples *stakeholders*, es uno de los más relevantes en la redefinición actual del constructo (Alcover et ál., 2017a, 2017b; Baruch & Rousseau, 2019; Bordia, Restubog, Bordia & Tang, 2010; Conway & Pekcan, 2019; Knapp, Diehl & Dougan, 2020), y constituye el primero de los ejes que identifican el carácter del presente y del futuro de la investigación.

Directamente relacionado con él, el segundo eje se articula en torno a la consideración temporal y dinámica del contrato psicológico. Por supuesto, esta perspectiva no es nueva, ya que desde sus inicios se incluyó en los modelos (Levinson et ál., 1962). Sin embargo, la perspectiva de la agencia múltiple incrementa la complejidad del dinamismo de las relaciones empleado-agentes organizacionales y la consideración del tiempo. Mientras que en los enfoques tradicionales la relación empleado-organización se consideraba como un proceso en el que se encontraban implicadas dos partes, con una dinámica que se modificaba en mayor o menor medida a lo largo del tiempo en función del grado de cumplimiento o ruptura/violación (Chaudhry et ál., 2009; Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 2001), la nueva perspectiva multifoco

permite captar que, por ejemplo, simultáneamente un empleado perciba que una(s) partes cumplen mientras que otra(s) no lo hacen, y que dichos cumplimientos/rupturas se sucedan o se combinen de manera tanto sincrónica como asincrónica. La dimensión temporal del contrato psicológico permite analizar cómo los empleados conviven y se adaptan a relaciones ambivalentes de cumplimiento/incumplimiento, a la alternancia de ambos por parte de los mismos agentes a lo largo del tiempo, e incluso cómo las relaciones y el contrato psicológico se redefinen después de haber experimentado su violación sin que el vínculo laboral se rompa (Kraak & Linde, 2019; Tomprou, Rousseau & Hansen, 2015). Este dinamismo y temporalidad complejos constituyen en consecuencia el segundo de los ejes identificados en este análisis.

En tercer lugar, los cambios en las relaciones laborales, en las modalidades de contratos y en los diferentes vínculos que los trabajadores establecen con sus empleadores y con las organizaciones, han tenido como una de sus consecuencias la progresiva individualización de las relaciones laborales y la reducción de la normatividad que las regulan (Bal & Hornung, 2019), lo que también tiene su impacto en los contratos psicológicos (D'Art & Turner, 2006; Guest, 2004). Este hecho ha provocado la emergencia del constructo denominado *acuerdo idiosincrásico* (*i-deals*), referido a los términos especiales de empleo negociados directamente entre un trabajador y su empleador, actual o futuro (Rousseau, Ho & Greenberg, 2005). El término *i-deal* no solo alude al carácter idiosincrásico, sino también al supuesto carácter ideal que tiene el acuerdo para ambas partes (Rousseau, 2005). En este tipo de relaciones, como más adelante se analizará, el contenido del contrato psicológico se convierte en algo fundamentalmente explícito, por lo que en realidad su carácter se desvirtúa o al menos se debilita, ya que se negocian y se acuerdan los términos que ambas partes se comprometen a aportar y a recibir en la relación laboral.

El principal objetivo de este capítulo se centra en analizar las implicaciones de estos tres ejes para el presente y el futuro de la investigación sobre el contrato psicológico.

## Agencia múltiple o múltiples stakeholders en el contrato psicológico

Las relaciones laborales han cambiado significativamente en las últimas décadas, tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo, con una creciente tendencia hacia lo que internacionalmente se denominan “relaciones laborales no estándares” (*non-standard forms of employment*). Según la Organización Mundial del Trabajo, “estas nuevas formas comprenden básicamente cuatro acuerdos de empleo diferentes que se desvían de la ‘relación laboral estándar’, entendida como un trabajo a tiempo completo, indefinido, así como parte de una relación subordinada entre un

empleado y un empleador” (International Labour Organization - ILO, 2016, p. xxi). Las cuatro modalidades de empleo no estándar se configuran en torno a la *temporalidad* (por ejemplo, contratos a plazo fijo, incluidos los contratos basados en proyectos o tareas, trabajo estacional, trabajo informal, incluido el trabajo diario), el *trabajo a tiempo parcial y a demanda* (por ejemplo, con menos horas normales de trabajo que las equivalentes a tiempo completo, empleo marginal a tiempo parcial, trabajo a demanda, incluidos los contratos de cero horas, o contratos abiertos), las *relaciones laborales triangulares o con múltiples partes* (también conocidas como formas de externalización y subcontratación —en inglés, *dispatch, brokerage y labour hire*—, los empleos a través de agencia temporal, y la mano de obra contratada en varios niveles de subcontratación), y las *formas encubiertas e irregulares* (trabajos sin contrato, autoempleo dependiente, falso o no clasificado) (ILO, 2016). En estos contextos, los empleados suelen depender simultáneamente de varios agentes, que representan a una o más organizaciones, que asignan tareas y objetivos, supervisan el trabajo y proporcionan recompensas (o imponen sanciones) según los resultados.

Como se ha señalado, las investigaciones previas generalmente suponían que cada empleado establece un contrato psicológico con la “organización”, considerada como la otra parte en una relación bilateral. Como consecuencia de ello, a menudo se da por sentado que la organización está representada por una sola persona (con mayor frecuencia, el supervisor directo del empleado o el gerente de línea) (Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002; Petersitzke, 2009), quien tiene el poder de tomar todas las decisiones que afectan al empleado y a su contrato psicológico (Alcover et ál., 2017a). Sin embargo, esta relación diádica entre el empleado y la organización no captura el alcance total del contexto social que surge en el curso de las interacciones entre diferentes agentes, ni aborda todos los procesos de comparación social que pueden influir en la formación y desarrollo del contrato psicológico (Henderson, Wayne, Shore, Bomme & Tetrick, 2008). En las organizaciones contemporáneas es más probable que los empleados mantengan múltiples relaciones con diversos agentes organizacionales (Chambel & Alcover, 2011; Dawson, Karahanna & Buchholtz, 2014; Knapp, Diehl & Dougan, 2020; Lapalme, Simard & Tremblay, 2011), cada uno de los cuales posee un grado diferente de poder y autoridad para tomar decisiones (Conway & Briner, 2005). Por lo tanto, en los contextos actuales, la identidad del(los) agente(s) organizacional(es) que representa(n) a la empresa o corporación se convierte en una cuestión clave (Alcover et ál., 2017a), al igual que la redefinición de la carrera laboral/profesional que implica la múltiple agencia, las múltiples relaciones laborales y la múltiple pertenencia a diversas organizaciones (Baruch & Rousseau, 2019; Knapp, Diehl & Dougan, 2020; Reader, 2018) para la configuración de los contratos psicológicos.

La consideración de la agencia múltiple tiene una gran trascendencia para la comprensión y para la investigación relativa al contrato psicológico, no solo en los casos de las múltiples relaciones simultáneas con diferentes empleadores (Raeder, 2018) o de las relaciones triangulares o de subcontratación, sino también en el desarrollo de contratos psicológicos múltiples en la relación laboral única de un empleado con una organización (Knapp, Diehl & Dougan, 2020). Esta perspectiva de los múltiples focos (Alcover et ál., 2017a, 2017b; Marks, 2001) subraya la necesidad de identificar los diversos agentes organizacionales involucrados en los procesos relacionados con la formación y el desarrollo de los contratos psicológicos. Estos agentes juegan un papel importante durante las primeras etapas de la socialización y continúan actuando como referentes diferenciados durante el desarrollo del contrato psicológico. Además, estos agentes a menudo son responsables en diferente grado del cumplimiento/ruptura del contrato psicológico. Al mismo tiempo, esta perspectiva de múltiples focos propone que diferentes agentes organizacionales pueden influir en última instancia en las actitudes y comportamientos de los empleados de diferentes maneras con base en el concepto de similitud de objetivos (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007). Además, el enfoque también reconoce que es muy probable que las percepciones de los intercambios sociales de los empleados con un agente organizacional particular afecten a sus actitudes y comportamientos hacia ese agente (Masterson, Lewis & Goldman, 2000). Por otra parte, esta perspectiva también considera que tanto la naturaleza de los contratos psicológicos que se forman con diferentes partes como el grado en que se pueden cumplir van a depender tanto del poder y del estatus de cada trabajador individual en la estructura organizacional —formal e informal— como del grado de influencia y control que ejercen los agentes organizacionales (Alcover et ál., 2017b). Estas relaciones de múltiples focos ponen en primer plano cuestiones de estatus y poder en las relaciones laborales, anteriormente ausentes en la investigación sobre los contratos psicológicos (Baruch & Rousseau, 2019).

El enfoque de la agencia múltiple también tiene una serie de implicaciones para la gestión de los contratos psicológicos en las organizaciones actuales (Alcover et ál., 2017a). Por una parte, la posibilidad de comprender cómo la naturaleza y la calidad de las relaciones de los empleados con sus compañeros de equipo, supervisores directos y otros agentes organizacionales influyen en sus percepciones de lo que comprende el contrato psicológico y su cumplimiento, podría ayudar a los gerentes a comprender y predecir mejor las actitudes, intenciones y comportamientos laborales de los empleados. Al mismo tiempo, identificar los múltiples focos de los intercambios y los contenidos específicos vinculados con cada uno de los *stakeholders* implicados permitiría una comprensión más precisa de las fuentes de cumplimiento/incumplimiento y, por lo tanto, debería ayudar a aumentar la conciencia gerencial sobre cómo

fortalecer o restaurar las relaciones e intercambios entre empleados y otros agentes de la organización, y lograr así mayor congruencia de metas entre todas las partes implicadas (Alcover et ál., 2017a; Baruch & Rousseau, 2019).

Por otra parte, este enfoque también proporciona una visión más holística de la experiencia laboral y de las relaciones empleado-organización (Shore, Coyle-Shapiro & Tetrick 2012), porque integra no solo las percepciones sobre el contenido de los intercambios entre los empleados y la organización, sino también los procesos involucrados en la comparación con otros referentes —como son otros compañeros con quienes hay cohesión (referentes socioemocionales y de identidad) y otros compañeros jerárquicamente equivalentes (referentes estructurales)—; la calidad de las relaciones con compañeros de trabajo, supervisores y otros agentes organizacionales; las percepciones de justicia organizacional en todos los niveles; y los procesos involucrados en la identificación organizacional y del equipo de trabajo. Una visión integrada también permitirá a los gerentes comprender mejor el clima organizacional y la cultura específica asociada con cada contexto de trabajo, y diseñar acciones para intervenir y cambiar las facetas del contexto de trabajo que potencial o actualmente perjudican las relaciones entre los miembros de la organización (Alcover et ál., 2017a). Relacionado con ello, también los gerentes pueden comprender mejor los contratos psicológicos de los trabajadores que tienen relaciones laborales no estándares, en particular aquellos que simultáneamente trabajan para varias organizaciones, que pueden percibir (y responder) a los cumplimientos y las rupturas del contrato psicológico de forma diferente a como lo pueden hacer los trabajadores que mantienen una relación laboral única (Knapp, Diehl & Dougan, 2020; Raeder, 2018). En este sentido, la flexibilidad de estos trabajadores y su capacidad para adaptarse o cambiar de empleos pueden aproximar sus contratos psicológicos a las modalidades de acuerdos idiosincrásicos (*i-deals*) ya mencionados, puesto que poseen más capacidad para negociar las condiciones de empleo más favorables para ellos y para las organizaciones que les contratan.

En definitiva, la perspectiva de la agencia múltiple o múltiples *stakeholders* debería facilitar un diagnóstico más completo y preciso de los procesos involucrados en las relaciones, expectativas e intercambios que afectan a múltiples agentes organizacionales, y por lo tanto podría resultar una herramienta útil para el diseño posterior de medidas para mejorar la calidad de las experiencias en los cambiantes contextos laborales de hoy (Alcover et ál., 2017a; Knapp, Diehl & Dougan, 2020; O’Leary-Kelly, Henderson, Anand & Ashforth, 2014). En particular, como señalan Baruch y Rousseau (2019), los trabajadores, los empleadores y otros *stakeholders* podrían ayudarse mutuamente a anticipar cambios futuros en la relación laboral y en la carrera



profesional y valorar, discutir y negociar formas de responder a las necesidades cambiantes de cada uno.

## Carácter temporal y dinámico del contrato psicológico

El segundo eje de la investigación actual y futura se configura a partir de una mayor consideración del carácter temporal y dinámico de los contratos psicológicos (Griep, Vantilborgh, Hansen & Conway, 2018; Kraak & Linde, 2019). Este enfoque se consolida fundamentalmente a partir de las aportaciones del modelo dinámico del contrato psicológico de Schalk y Roe (2007), del modelo posviolación propuesto por Tomprou Hansen y Rousseau (2015) y del modelo de fases dinámicas de los procesos del contrato psicológico formulado por Rousseau, Tomprou y Hansen (2018).

A pesar de que el constructo es por naturaleza dinámico, la investigación tradicional, lastrada por la prevalencia de los diseños transversales en la mayor parte de la investigación, solo permitía obtener fotografías estáticas de la relación empleado-empileador, ignorando que tanto esta relación como el contrato psicológico inevitablemente cambian a lo largo del tiempo (Rousseau, Tomprou & Hansen 2018). Los contratos psicológicos comienzan a formarse en un determinado momento (desde el propio proceso de reclutamiento y selección) al comienzo del proceso de socialización (Delobbe, Cooper-Thomas & De Hoe, 2016), son sensibles a las decisiones de los responsables de recursos humanos (Aggarwal & Bhargava, 2009), así como a las características de las relaciones que se establecen con los agentes organizacionales, pueden experimentar incumplimientos que provocan la percepción de ruptura (cognitiva) y de violación (emocional), y pueden ser abandonados y olvidados (Schalk & Roe, 2007). Según estos últimos autores, existen básicamente tres patrones de respuesta del trabajador a los cambios del empleador en cuanto a las obligaciones contenidas en el contrato psicológico: balance (positivo y negativo), revisión (positiva y negativa) y abandono. Cuando los cambios y las discrepancias entre las percepciones y las expectativas son mínimas, el trabajador suele llevar a cabo pequeñas acciones correctoras que no modifican sustancialmente el contrato psicológico. Por el contrario, ante situaciones nuevas o inesperadas, o ante desviaciones significativas del empleador acerca del contenido del contrato psicológico, el trabajador puede implicarse en acciones correctoras que implican un cambio sustancial del mismo. Schalk y Roe (2007) consideran que las personas en general intentan encajar los eventos percibidos en el esquema cognitivo, esto es, en el contrato psicológico (Rousseau, 2001), mientras continúen percibiéndolo como válido, de modo que este margen puede considerarse como una “zona de aceptación” (Schalk & Roe, 2007), definida por los correspondientes “límites de aceptación” que mantienen el contrato psicológico sin

cuestionarlo. En consecuencia, en situaciones más o menos estables la persona procesa de manera automática los eventos que afectan a la relación y obtiene un balance (positivo o negativo) que mantiene el contrato psicológico y no pone en riesgo la relación laboral. Por el contrario, cuando las desviaciones del empleador se perciben como inapropiadas o intolerables, el trabajador experimenta que se ha sobrepasado el “límite de aceptación”. En este caso, el procesamiento cognitivo de los eventos es mucho más detallado y se experimenta un cambio en el contrato psicológico, que lleva a una revisión de su contenido, pero siempre que las desviaciones sean moderadas y se mantengan en los límites de lo aceptable, de modo que su contenido pueda ser negociado para definir un nuevo contrato psicológico. Por el contrario, si se percibe que los cambios de la conducta del empleador son drásticos o intolerables y superan los “límites de tolerancia”, el contrato psicológico se abandona, de modo que el trabajador considera que tampoco está obligado a cumplir con sus obligaciones y su compromiso se reduce al mínimo que permita mantener la relación laboral sin vulnerar lo establecido en el contrato legal (Schalk & Roe, 2007). En caso de que el incumplimiento del contrato psicológico se considere intolerable y existan alternativas razonables de cambiar de empleo, el trabajador abandonará la relación laboral.

Sin embargo, también es posible que tras experimentar una ruptura y una violación del contrato psicológico la relación laboral no se rompa, puesto que las reacciones y respuestas a una ruptura no son idénticas (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson & Wayne, 2008), y el trabajador decide continuar en la organización. Para comprender qué ocurre en estas situaciones y cómo evoluciona en el tiempo este tipo de relaciones, Tomprou, Hansen y Rousseau (2015) propusieron el modelo de posviolación del contrato psicológico. La investigación previa había documentado con precisión las consecuencias de las percepciones de ruptura y violación (Bal, De Lange, Jansen & Van Der Velde, 2008; Coyle-Shapiro et ál., 2019; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007), experiencia que no puede considerarse como un evento discreto sino como un proceso a través del cual el trabajador toma conciencia y elabora las cogniciones, emociones y acciones acerca de lo ocurrido (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011): reducción del compromiso y de las obligaciones sentidas hacia el empleador (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Schalk & Roe, 2007), cinismo y desconfianza (Andersson, 1996; Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994), sentimientos de haber sido traicionado (Morrison & Robinson, 1997) y, como consecuencia de todo ello, intenciones o conductas dirigidas a tomar venganza de los agentes organizacionales o de la “organización” mediante acciones negligentes y contraproductivas en general (Bordia, Restubog & Tang, 2008; Griep & Vantilborgh, 2018; Jensen, Opland & Ryan, 2010; Restubog, Zagenczyk, Bordia, Bordia & Chapman, 2015). Estas consecuencias pueden llevar al abandono de la relación laboral si el

trabajador no tolera lo ocurrido y se dan las condiciones para ello al contar con alternativas de otro empleo (Turnley & Feldman, 1999). Sin embargo, el conocimiento acerca de los procesos posteriores a estas experiencias de violación del contrato psicológico cuando la relación laboral no se rompe apenas se habían analizado hasta ahora.

Al igual que lo planteado en el modelo de Schalk y Roe (2007), solo las discrepancias significativas entre el contrato psicológico y las conductas y decisiones actuales de los agentes organizacionales activan las percepciones de ruptura (cognitivas) y generan las reacciones emocionales de ansiedad, angustia, resentimiento y distrés que constituyen la experiencia de violación, provocando una *disrupción* del contrato psicológico (Tomprou, Hansen & Rousseau, 2015). Según las autoras, esta disrupción inicia en la víctima un proceso de autorregulación motivado por la búsqueda de equilibrio cognitivo y emocional, mediante el cual persigue intencionadamente la resolución de la violación y la reducción o eliminación del afecto negativo generado por ella mediante el restablecimiento de un contrato psicológico con el empleador. Así, el proceso de

... resolución de la violación se refiere a la percepción de la víctima de que la discrepancia entre el contrato psicológico original y las experiencias reales se ha reducido y el efecto negativo asociado se ha disipado. Como tal, la resolución de la violación ocurre a través de la reducción tanto de la discrepancia percibida (cognición) como del afecto negativo (emociones). (Tomprou, Hansen & Rousseau, 2015, p. 564)

El siguiente paso en el proceso se refiere a la probabilidad que percibe la víctima de que la violación se resuelva, probabilidad que depende de la percepción de la capacidad de respuesta organizacional (reconocimiento de la violación y esfuerzo de la organización por repararla), de la rapidez de la resolución y de los recursos disponibles, tanto organizacionales (fundamentalmente, el apoyo de los compañeros y los superiores) como personales (optimismo, control percibido y autoeficacia, entre otros). En función de la probabilidad percibida de la resolución de la violación, la víctima optará por diferentes estrategias de afrontamiento, así como condicionará el esfuerzo invertido por ella para resolverla. Estas estrategias se diferencian por el grado en que afrontan o evitan el estresor, es decir, la violación del contrato psicológico. Las estrategias de afrontamiento incluyen las dos modalidades bien conocidas en la literatura sobre el estrés: el afrontamiento centrado en el problema, que se dirige a las discrepancias percibidas en el contenido del contrato psicológico, y el afrontamiento centrado en la emoción, que persigue disminuir o eliminar el afecto negativo. Por su parte, las estrategias de evitación incluyen el distanciamiento o la desconexión mental y conductual, y su principal objetivo es permitir que la víctima evite

el factor estresante (la violación) y el afecto negativo asociado a él (Tomprou, Hansen & Rousseau, 2015). Como predice el modelo del estrés en el que se basan (Carver & Scheier, 1994; Lazarus & Folkman, 1984), las estrategias de afrontamiento tenderán a ser más eficaces que las estrategias de evitación en la resolución de la violación (véase también Banks, 2015), si bien la eficacia de las primeras estará moderada por el grado en que la víctima perciba capacidad de respuesta organizacional. Por último, Tomprou, Hansen y Rousseau (2015) proponen que el nuevo o redefinido contrato psicológico establecido a través de este proceso de autorregulación desarrollado tras la violación estará en función del grado en que se ha resuelto la violación, lo cual da lugar a cuatro posibles tipos de contratos psicológicos posteriores a la violación. Una resolución exitosa se traducirá en una reactivación del contrato psicológico o en uno que florece o prospera a partir de una redefinición de su contenido. Por el contrario, una pobre resolución de la violación dará lugar a un contrato psicológico deteriorado o uno en disolución. Cuando no se logra un nuevo contrato psicológico funcional (contrato deteriorado), la víctima asume las pérdidas producidas o cambia el tipo de contrato; así, por ejemplo, cuando el trabajador tenía un contrato psicológico de carácter más relacional (socioemocional) que tras la violación se convierte en un contrato transaccional (instrumental o material). En el caso de que ni siquiera se logre mantener un contrato psicológico mínimo, la relación iniciará una fase de disolución que probablemente termine en una ruptura del contrato laboral (Tomprou, Hansen & Rousseau, 2015).

Como se puede apreciar, el modelo posviolación supone una valiosa aportación al conocimiento del desarrollo del contrato psicológico tras las experiencias de ruptura y violación, experiencias que constituyen más la norma que la excepción en las relaciones laborales (Robinson & Rousseau, 1994), y subrayan el carácter temporal y dinámico del constructo. No obstante, a pesar de su valor heurístico, es preciso señalar que se mantiene dentro de la perspectiva tradicional de la supuesta relación bilateral entre el empleado y *la organización*, por lo que la teoría y las investigación futuras deberán tratar de incorporar la complejidad de la agencia múltiple, y considerar la multiplicidad de estados (es decir, la combinación de cumplimientos parciales y rupturas/violaciones parciales que se producen simultánea y consecutivamente) del contrato psicológico con cada uno de los agentes o *stakeholders* implicados.

El modelo más reciente que trata de integrar y avanzar en la comprensión del carácter temporal del contrato psicológico es el formulado por estas mismas autoras (Rousseau, Hansen & Tomprou, 2018), denominado modelo de fases dinámicas. En síntesis, plantea que los procesos implicados en el contrato psicológico pasan por cuatro fases (con dinámicas intrafase e interfases), denominadas creación, mantenimiento, renegociación y reparación, en las que las funciones de variables como

las promesas, los incentivos, las contribuciones y las obligaciones cambian con el tiempo y con el contexto de la relación laboral. Cuando un empleado se incorpora a una organización, se inicia la fase de *creación* del contrato psicológico, durante la cual predominan las creencias basadas en las expectativas del empleado acerca de lo que espera en la relación laboral y las expectativas de la organización acerca de las contribuciones que espera de él o ella; estas expectativas, que son básicamente normativas (lo que es *razonable esperar* en una relación laboral), generan la percepción de obligaciones. Además, en esta fase tienen importancia las promesas transmitidas, puesto que es fundamentalmente al inicio cuando el empleador, a través de los diferentes agentes organizacionales, establece lo que el empleado va a lograr o puede obtener a cambio de sus actitudes, su comportamiento y su rendimiento en el trabajo. Así, el modelo integra los elementos, señalados al comienzo del capítulo, que habían generado las discrepancias acerca del contenido del contrato psicológico (Conway & Pekcan, 2019; Hansen, 2019): las expectativas y las promesas, generadas básicamente en la fase de creación del contrato psicológico, se convierten en obligaciones en las fases siguientes, obligaciones que se articulan como los puntos de referencia que sirven para que las partes evalúen el grado de cumplimiento/incumplimiento del contrato psicológico (Rousseau, Hansen & Tomprou, 2018).

La segunda fase se denomina de *mantenimiento*, y constituye el marco relativamente estable que pauta las relaciones del empleado con la organización, como los incentivos que puede obtener (oportunidades de desarrollo y promoción, formación, beneficios y recompensas, apoyo organizacional) a cambio de sus conductas de rol (las implicadas en sus tareas para el logro de un rendimiento eficaz) y sus conductas extra rol (conductas de ciudadanía organizacional). Esta fase puede durar semanas, meses o más, dependiendo del carácter y de la estabilidad de la relación laboral, la cual se mantiene salvo que el empleado perciba una disrupción (típicamente, la percepción de ruptura del contrato psicológico) o hasta que decide abandonar la organización, decisión que puede estar motivada por factores negativos (falta de ajuste, insatisfacción, etc.) o no (por ejemplo, al haber recibido una oferta de trabajo más valorada) (Rousseau, Hansen & Tomprou (2018). Como ya se señaló, la ruptura del contrato psicológico es el resultado de la percepción de una discrepancia negativa entre las obligaciones esperadas y la conducta real del empleador, pero las autoras proponen ampliar la conceptualización del contrato psicológico mediante el término *disrupción*, para referirse al evento afectivo asociado con una discrepancia, positiva o negativa, percibida por el empleador entre el contenido del contrato psicológico y las experiencias reales. Lo importante en el modelo es la valencia de la respuesta emocional provocada por la disrupción, valencia que indica si esta se considera positiva o negativa. Mientras que los incumplimientos del contrato psicológico por el

empleador (es decir, una disrupción que representa una discrepancia negativa) generan un afecto negativo en el empleado, los sobrecumplimientos del contrato psicológico (esto es, una disrupción que supone una discrepancia positiva al recibir más de lo que se esperaba) pueden generar respuestas afectivas tanto positivas como negativas (Rousseau, Hansen & Tomprou, 2018). Si durante la fase de mantenimiento no se producen disrupciones, el contrato psicológico permanece estable en el sentido ya indicado, caracterizado por intercambios donde ambas partes cumplen con sus obligaciones y predomina una orientación relacional (Alcover, Martínez-Íñigo & Chambel, 2012). Pero si se producen disrupciones, positivas o negativas, se pasa a la tercera o cuarta fase, alternativamente.

La fase de *renegociación* se produce cuando se experimenta una respuesta afectiva positiva por un cumplimiento del contrato psicológico que excede en diferente grado el contenido esperado. Este estado conduce a las partes a renegociar el contrato psicológico “ampliado”, que puede incluir acuerdos individuales o *i-deals*, o también puede provocar solo un cambio intraindividual, en el sentido en que el empleado modifica unilateralmente su esquema cognitivo del contrato psicológico para integrar los cambios producidos por los incentivos no esperados. En ambos casos, sobre todo cuando la renegociación es interpersonal, se produce una respuesta emocional positiva que inicia la transición a una nueva fase de mantenimiento del contrato psicológico. Por su parte, cuando la disrupción ha sido negativa (tanto por un incumplimiento como por un sobrecumplimiento), se inicia la fase de *reparación*, caracterizada por la motivación del empleado a reducir el afecto negativo y a restablecer un contrato psicológico funcional que permita al menos el mantenimiento de la relación. Esto puede lograrse revisando, en su totalidad o en parte, el contenido del contrato psicológico, y ajustando las obligaciones del empleado o del empleador, con el objetivo de reducir las discrepancias percibidas y el afecto negativo que generan, de modo similar a como planteaba el modelo posviolación ya analizado (Tomprou, Hansen & Rousseau, 2015). Dicho afecto negativo, no obstante, va a mediar la reparación del contrato psicológico, en el sentido en que el malestar, la desconfianza o el resentimiento del empleado generados por la disrupción condicionan su percepción y su valoración de las promesas del empleador y de las nuevas obligaciones acordadas. Si el contrato psicológico logra repararse, se inicia la transición a una nueva fase de mantenimiento, pero si el afecto negativo es muy intenso debido a que el empleado percibe que la disrupción ha sido intolerable y no se logra la reparación, la decisión será el abandono de la relación laboral (Rousseau, Hansen & Tomprou, 2018). En suma, el modelo ofrece un marco de comprensión, explicación y predicción acerca de la naturaleza dinámica de los contratos psicológicos, y representa una integración temporal de procesos hasta ahora analizados transversalmente por la investigación tradicional.

La investigación futura sobre los procesos temporales y dinámicos constituirá sin duda uno de los campos más relevantes en el análisis de los contratos psicológicos (Griep, Cooper, Robinson, Rousseau, Hansen, Tomprou et ál., 2019; Kraak & Linde, 2019), y tiene ante sí el desafío de integrar los elementos considerados en la perspectiva de la agencia múltiple ya analizada en este capítulo. También será relevante el análisis del tiempo en los procesos posviolación y las estrategias utilizadas por los trabajadores (Coyle-Shapiro et ál., 2019; Schalk, De Ruiter, Van Loon, Kuijpers & Van Regenmortel, 2018), puesto que es de gran importancia analizar cuánto tiempo es necesario para la recuperación del contrato psicológico (ya sea mediante una negociación o a través de una reparación; Rousseau, Hansen & Tomprou, 2018), conocer qué variables individuales pueden influir en dicho proceso —por ejemplo, tendencia a confiar como rasgo personal, extraversión, neuroticismo, autoestima, etc. (Raja, Johns & Ntalianis, 2004), así como la resiliencia, autoeficacia, optimismo y esperanza, es decir, el denominado *capital psicológico* (Luthans & Youssef-Morgan, 2017)— y qué estrategias organizacionales pueden ser más eficaces y rápidas en la recuperación de los contratos psicológicos (Coyle-Shapiro et ál., 2019). Por todo ello, el tiempo será una de las dimensiones inexcusables en los modelos teóricos que guíen la investigación futura (Griep, Cooper, Robinson, Rousseau, Hansen, Tomprou et ál., 2019; Kraak & Linde, 2019).

## Acuerdo idiosincrásico (*I-deals*) en las nuevas relaciones laborales

Como ya se mencionó, las transformaciones geo-socio-políticas, económicas y empresariales de las últimas décadas han propiciado la expansión de la ideología neoliberal, que ha transformado, entre otros muchos ámbitos públicos y privados, el mundo del trabajo y las relaciones laborales. Como señalan Bal y Dóci (2018), el neoliberalismo tiene múltiples efectos. En primer lugar, la desregulación, la privatización y la retirada de los poderes públicos de las disposiciones y marcos sociales han traído consigo que el poder se encuentre no tanto en los gobiernos como en las grandes corporaciones, generalmente multinacionales *sin cara*. Así, la competición y la lógica de mercado como únicos mecanismos válidos en las organizaciones dirige a estas hacia la maximización de los beneficios, creando una simple dicotomía entre los ganadores (que no solo sobreviven, sino que tiende a aumentar su actividad y su poder, como puede verse con la creciente diversificación de las grandes multinacionales) y los perdedores, incapaces de mantenerse en un mercado libre que no perdona los errores. En segundo lugar, como consecuencia de esta lógica, un pequeño número de empresas y de personas (que no obstante, a veces no se conocen, ya que dirigen desde un intencionado anonimato) concentran un poder cada vez mayor al acaparar mayores cuotas del mercado global. A su vez, este escenario produce una



distancia abismal entre las todopoderosas empresas y los individuos, lo que genera una creciente desigualdad, ya que la capacidad de un trabajador para *negociar* sus condiciones laborales en este tipo de relaciones es muy reducida, y la negociación colectiva ha perdido protagonismo en un mundo globalizado donde los sindicatos, tanto los de clase como los profesionales, han visto perder sus niveles de afiliación y su poder real de ejercer presión. Por último, dado que el mercado privilegia a los más fuertes y la regulación y protección de los gobiernos tiende a debilitarse (facilidad para el despido, prevalencia de contratos temporales, disminución de prestaciones sanitarias, por desempleo y por dependencia), las personas más vulnerables son las que con más probabilidad sufren las consecuencias de esta desprotección y se ven abocadas a una autosuficiencia precaria (Bal & Dóci, 2018). La segmentación, por lo tanto, cada vez es más acusada, ya que no solamente las personas desempleadas se encuentran en el límite de la supervivencia, sino que también un número creciente de trabajadores apenas subsisten con salarios mínimos y condiciones de empleo precarizadas, frente a un número relativamente reducido en proporción de trabajadores de élite (y propietarios de empresas) cuyos salarios y condiciones de trabajo hacen que un porcentaje cada vez mayor de la riqueza se concentre en un segmento cada vez más reducido de individuos.

La combinación del creciente individualismo como valor cultural (tanto en las sociedades industrializadas como en los países en desarrollo) y de la ideología neoliberal tiene como consecuencia el énfasis en la naturaleza *contractual* de los intercambios, que se consideran básicamente transaccionales, en detrimento de la orientación relacional de los intercambios sociales entre los empleados y la organización (Bal & Hornung, 2019; Culinane & Dundon, 2006). Este desplazamiento de lo relacional a lo transaccional ha tenido su efecto también en la propia conceptualización de los contratos psicológicos y otros constructos asociados, como se analiza a continuación.

Según Bal y Dóci (2018), la ideología neoliberal no solo afecta al mundo del trabajo y a las prácticas laborales, sino que también influye en la propia orientación adoptada por la psicología del trabajo y de las organizaciones (PTO) en su investigación y su práctica. Si bien no hay espacio aquí para un análisis de este relevante fenómeno, sí se ha querido incluir esta breve acotación para introducir el último de los ejes señalados en este capítulo sobre el presente y el futuro del contrato psicológico, ya que refleja con nitidez la dirección de la ideología neoliberal mencionada en ambos planos, el mercado y la PTO, así como la individualización del trabajo (Bal & Hornung, 2019; Bal & Lub, 2015). Se trata del término *acuerdos idiosincrásicos (i-deals)*, que según Rousseau, Ho y Greenberg (2006), se definen formalmente como



los acuerdos voluntarios y personalizados de naturaleza no estándar negociados entre empleados individuales y sus empleadores con respecto a los términos que benefician a cada parte. Estos acuerdos de empleo individualizados difieren, en cierta medida, de los de los compañeros de trabajo de los empleados. (p. 978)

Los autores especifican que, pese a ser acuerdos individuales que diferencian entre sí a los propios compañeros de un equipo o un departamento, no hay que considerarlos como el resultado de amiguismo o favoritismo entre el beneficiario y los agentes organizacionales entre los que se negocia. Por supuesto, tampoco se refieren a posibles acuerdos ilegales o irregulares que impliquen un incumplimiento de reglas y normas laborales. Los acuerdos idiosincrásicos pueden negociarse antes de la contratación (denominado *ex ante i-deal*) o una vez iniciada (*ex post i-deal*). Sus principales características, en consecuencia, son: 1) se trata de acuerdos individuales entre el empleado y su empleador actual o futuro, y diferentes en su contenido a los de sus compañeros de trabajo; 2) son heterogéneos en su contenido, y pueden incluir una gran cantidad de incentivos y recompensas, tanto formales como informales, a cambio de las contribuciones variadas del empleado; 3) son acuerdos laborales que benefician los intereses de ambas partes, puesto que, como señalan Rousseau, Ho y Greenberg (2006), “el resultado exitoso de un *i-deal* es que una organización atrae, motiva o retiene los servicios de un empleado valioso quien, a su vez, recibe los recursos deseados de esa organización” (p. 978); y 4) son variados en cuanto al volumen de su contenido, ya que pueden referirse a la negociación de un único elemento del contrato (por ejemplo, el salario o la flexibilidad) o a un amplio paquete de incentivos y contribuciones que incluya la totalidad de los componentes importantes de la relación laboral. En todos los casos, es fundamental tener en cuenta que en los acuerdos idiosincrásicos los empleados participan activamente (es decir, tienen el poder de negociar) en la definición, en parte o en su totalidad, de los términos del contrato de trabajo (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). De algún modo, se refieren a situaciones de relativa simetría de poder entre las partes, o al menos de apariencia de simetría en la negociación.

El contenido de los acuerdos idiosincrásicos puede formar parte del contrato psicológico del empleado (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006) junto a características que también comparte con los contenidos de los contratos de los compañeros de trabajo (Rousseau, 1995). Una modalidad de contrato psicológico denominado *balanceado* (según la clasificación de Rousseau, 1995), que combina elementos tanto relacionales como transaccionales, y que se caracteriza fundamentalmente por incluir creencias acerca de su capacidad para ser renegociado con frecuencia en función de los intereses y necesidades de la organización y del empleado, favorece la búsqueda de acuerdos idiosincrásicos que faciliten la carrera profesional y potencien la empleabilidad

(Rousseau, 2005). También se ha encontrado que en épocas de austeridad organizacional (es decir, situaciones de restricciones y ajustes económicos como las originadas desde la crisis financiera global de 2007-2008) los *i-deals* pueden utilizarse para aceptar *nuevos* contratos psicológicos, puesto que al negociarse explícitamente los términos, proporcionan cierta seguridad a los empleados acerca de su situación laboral y contribuyen a mantener el compromiso en momentos de austeridad (Davies & Van der Heijden, 2018). Los resultados de la investigación muestran que los ámbitos que se negocian habitualmente en los *ex post i-deals* son la flexibilidad de horarios, la flexibilidad de ubicación, las tareas y responsabilidades laborales y los incentivos financieros (Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2013), así como las oportunidades de desarrollo profesional (Hornung, Rousseau & Glaser, 2009). En general, entre los antecedentes más relevantes para negociar acuerdos idiosincrásicos se encuentran la prevalencia de valores culturales individualistas, las características del trabajo (limitaciones laborales, alternativas de empleo y nivel profesional), características del líder o agente organizacional (personalidad, conductas y estilo de liderazgo) y las características del empleado (proactividad, habilidades sociales, iniciativa, inteligencia emocional y características sociodemográficas) (Liao, Wayne & Rousseau, 2016). En particular, en los *ex post i-deals* los antecedentes fundamentales son la mayor antigüedad en la organización, contar con habilidades políticas y la existencia de relaciones líder-miembros de calidad (Rosen et ál., 2013). Y en cuanto a las consecuencias, el éxito de los acuerdos idiosincrásicos tiene implicaciones importantes para la motivación, el rendimiento de tarea y el contextual (conductas de ciudadanía organizacional), la intención de abandono, el conflicto trabajo-familia, el *engagement*, las conductas de voz y la creatividad (Hornung, Rousseau & Glaser, 2009; Liao, Wayne & Rousseau, 2016), así como para las actitudes laborales, especialmente en relación con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Liao, Wayne & Rousseau, 2016; Rosen et ál., 2013; Vidyarthi, Chaudhry Anand & Liden, 2014); en este último caso, cuando el *i-deal* tenga un componente más relacional-social que transaccional-económico, su relación es más fuerte con las dimensiones afectiva y normativa del compromiso organizacional (Rosen et ál., 2013).

Uno de los aspectos más controvertidos y discutidos en el ámbito académico es el relativo a las diferencias y las similitudes entre los acuerdos idiosincrásicos y los contratos psicológicos. Según Rousseau, la investigadora que ha liderado la investigación tanto sobre el contrato psicológico (p. ej., Rousseau, 1989, 1995) como acerca de los *i-deals* (p. ej., Rousseau, 2005 y sus colegas Hornung & Rousseau, 2017; Liao, Wayne & Rousseau, 2016), las diferencias entre ambos constructos se pueden establecer a partir de tres dimensiones básicas.

En primer lugar, mientras que el primero se basa en percepciones del empleado que reflejan las creencias subjetivas acerca de las promesas del empleador en relación a los términos que definen la relación laboral (Rousseau, 1995; Zhao et ál., 2007), los segundos no son inherentemente perceptuales, sino que se refieren a las condiciones de trabajo reales que un empleado ha logrado negociar con un empleador (Liao, Wayne & Rousseau, 2016). De esta distinción parece deducirse que los acuerdos idiosincrásicos poseen un carácter explícito, objetivo, a diferencia de la naturaleza básicamente implícita y subjetiva de los contratos psicológicos. En consecuencia, los acuerdos idiosincrásicos pueden contribuir al desarrollo de contratos psicológicos diferentes (Liao, Wayne & Rousseau, 2016; Rousseau, 2005). Además, las autoras consideran que un empleado puede estar motivado para lograr la negociación de un *i-deal* a partir del contrato psicológico, en el sentido en que puede percibir que sus contribuciones de calidad le dotan de credenciales para recibir por parte de la organización unas recompensas acordes a su esfuerzo y a sus logros (Rousseau, 2005). En segundo lugar, como consecuencia de lo anterior, los contratos psicológicos son inherentemente intraindividuales, mientras que los *i-deals* son en esencia interpersonales. Y, por último, mientras que los primeros se basan en la justicia percibida por el empleado acerca de los términos incluidos en la relación laboral, los segundos se fundamentan en la justicia social y procedimental (Ho & Tekleab, 2016; Hornung & Rousseau, 2017). En conclusión, los contratos psicológicos y los acuerdos idiosincrásicos son constructos que reflejan fenómenos relacionados, pero diferentes en esencia (Liao, Wayne & Rousseau, 2016), puesto que “las creencias subjetivas con respecto a las obligaciones mutuas en la relación de intercambio con la organización y las condiciones de empleo personalizadas obtenidas objetivamente son fenómenos interrelacionados pero distintos” (Bal & Hornung, 2019, p. 144). El debate y la discusión acerca de las razones que explican el tránsito en la investigación desde el contrato psicológico hacia el acuerdo idiosincrásico, así como su tensa convivencia en la academia, se encuentra en plena efervescencia (p. ej., Bal & Hornung, 2019; Conway & Coyle-Shapiro, 2016; Conway & Pekcan, 2019; Hornung & Rousseau, 2017), pero no resulta posible aquí un análisis detallado, por lo que se remite al lector interesado a la literatura citada.

En síntesis, los principales investigadores en este ámbito (Bal & Hornung, 2019; Hornung & Rousseau, 2017) destacan que, si bien ambos constructos son un reflejo del carácter de las relaciones laborales en la actualidad, es preciso que la investigación en PTO avance más allá y no se asuman acríticamente los planteamientos impuestos por la ideología neoliberal (Bal & Dóci, 2018) acerca de lo que *normativamente* han de ser las relaciones entre empleados y empleadores. La ausencia de una reflexión crítica acerca de los supuestos que subyacen en las teorías y modelos que orientan la

investigación puede representarse en este caso mediante una asunción que, conscientemente o no, caracteriza el análisis (Bal & Hornung, 2019) marcado por el “nuevo unitarismo” (Greenwood & Van Buren III, 2017), es decir, marcos de referencia que conciben las relaciones laborales y los lugares de trabajo regidos por intereses compartidos entre los empleados y los empleadores y una única fuente de autoridad. Esta ideología unitaria se refleja en el denominado “mito de la congruencia de metas” (Greenwood & Van Buren III, 2017), que asume implícitamente que ambas partes tienen intereses similares, que las diferencias de poder entre ellas no son relevantes y que pueden satisfacerse los intereses, las necesidades y los intereses mutuos simultáneamente gracias a los acuerdos, la coordinación y el ajuste a las condiciones reales, diseñando una relación laboral perfecta guiada por el beneficio mutuo. Sin embargo, buena parte de las realidades laborales no parece que puedan describirse en estos términos. Por ello, es necesario plantear alternativas *pluralistas* a este paradigma unitario (Bal & Hornung, 2019; Greenwood & Van Buren III, 2017) que reflejen la complejidad de las relaciones entre los individuos y las organizaciones.

Un ejemplo de la alternativa pluralista lo constituye el enfoque denominado *dignidad en el trabajo* (Bal, 2017; Bal & De Jong, 2017), cuyo enfoque puede resumirse del siguiente modo:

El paradigma de la dignidad constituye una alternativa a la lógica instrumental del capitalismo neoliberal y postula el valor intrínseco e inherente del lugar de trabajo y, por lo tanto, la posición de los individuos dentro de las organizaciones y los lugares de trabajo. En línea con el argumento kantiano de que las personas nunca deberían ser tratadas como un medio para el logro de un fin, sino siempre como un fin en sí mismas, el paradigma de la dignidad postula que, en el lugar de trabajo, las personas (y en extensión cualquier objeto material o inmaterial) no pueden ser simplemente tratados como un medio. (Bal & Hornung, 2019, p. 158)

En concreto, este enfoque puede permitir una aproximación diferente al contrato psicológico, ya que evitaría la asunción de que se trata de la percepción del empleado acerca de un contenido que ha sido en gran medida impuesto por el empleador en una relación instrumental y aceptado de forma más o menos pasiva por aquél. Un enfoque basado en la dignidad obligaría a asumir que el empleado, al tener valor como persona y ser un fin en sí mismo, ha de asumir un papel activo en la creación y desarrollo del contrato psicológico, de modo que se reflejará en él el significado intrínseco del trabajo, no solo para las dos partes, sino también para los compañeros de trabajo y todos los miembros de la organización, ampliándose a la comunidad y a la sociedad como un todo. En suma, se trata de abandonar la lógica instrumental del trabajo y recuperar el valor y la dignidad de la persona y de la actividad laboral en sí misma,

así como el sentido de pertenecer a un grupo, a un colectivo, a una comunidad y reducir con ello el generalizado individualismo característico de los contextos sociales actuales (Bal, 2017; Bal & Hornung, 2019). También este enfoque de la dignidad puede ser útil en la redefinición de los acuerdos idiosincrásicos, puesto que cuando se plantea una negociación en estos términos no debería solamente tenerse en cuenta la justicia implícita en cada relación particular empleado-empleador, sino en la justicia y la distribución de recursos, oportunidades y condiciones de trabajo de todos los miembros de la organización, de modo que los acuerdos trasciendan las relaciones particulares y contribuyan a la emancipación de las condiciones que limitan la dignidad, el desarrollo personal y la autorrealización (Bal & Hornung, 2019). Sin duda, la investigación futura en este ámbito no solo debe limitarse a la necesaria clarificación conceptual y metodológica del constructo *i-deal* (Conway & Coyle-Shapiro, 2016; Hornung & Rousseau, 2017), sino también dirigirse hacia una mejora de la actividad laboral, las condiciones de trabajo, las relaciones laborales y la vida social en las organizaciones, y devolver al individuo el valor y la dignidad que le corresponden en la imprescindible organización productiva de las sociedades, la búsqueda de una mejor calidad de vida, como Bal y sus colegas (Bal, 2017; Bal & De Jong, 2017; Bal & Hornung, 2019) postulan.

## Conclusiones

A pesar de la abundante teorización e investigación sobre los contratos psicológicos, no se han resuelto satisfactoriamente (al menos para una parte significativa de investigadores) algunas de las ambigüedades centrales del constructo (Conway & Briner, 2005; Culinane & Dundon, 2006; Kraak & Linde, 2019; Hansen, 2019), como el grado en que su contenido es implícito, las características de la interacción entre las “dos partes”, la naturaleza real de los intercambios (reciprocidad, mutualidad, nivel de asimetría), el grado de subjetividad y realidad en la percepción de los incumplimientos y las rupturas o cómo deberían ser gestionados, lo que obliga a una continua reflexión y profundización es estos elementos con objeto de avanzar en la investigación sobre estas complejas, implícitas e intersubjetivas relaciones entre múltiples partes (Conway & Pekcan, 2019; Griep, Cooper, Robinson, Rousseau, Hansen, Tomprou et ál., 2019). En particular, Conway y Pekcan (2019) destacan que, a pesar de la vitalidad de la investigación en las tres últimas décadas, su foco se ha ido desplazando progresivamente hacia el contenido (promesas) explícito del contrato psicológico. Esto ha desvirtuado en cierto modo el carácter del constructo tal y como se reformuló por Rousseau (1989), por lo que recomiendan volver a los elementos originales que se han descuidado con el paso del tiempo, como su carácter implícito, la relación entre dos partes (aunque no hay que olvidar la inclusión del enfoque de la agencia múltiple

de la organización) y su relación con la salud mental positiva del empleado (Conway & Pekcan, 2019).

Otro proceso emergente que recibirá atención en los próximos años es el relativo al contrato psicológico establecido entre los miembros en los equipos de trabajo (Akkermans, de Jong, S., de Jong, J. & Bal, 2019; Alcover, Rico, Turnley & Bolino, 2017c), referido a cómo las dinámicas de las relaciones, la percepción de justicia entre pares, el apoyo percibido de los compañeros y las relaciones líder-miembros pueden contribuir a la creación y desarrollo de los contratos psicológicos en un contexto colectivo (Alcover et ál., 2017c). Teniendo en cuenta la creciente utilización de los equipos de trabajo en todo tipo de tareas, contextos y organizaciones, la investigación sobre el contrato psicológico en estos sistemas socio-técnicos asumirá un mayor protagonismo en los próximos años.

Por último, la reciente revisión de Coyle-Shapiro et ál. (2019) destaca los cinco ámbitos prioritarios de la investigación futura sobre el contrato psicológico. En primer lugar, el análisis de los tipos de recursos intercambiados, especialmente los relativos al contenido ideológico, tanto por parte del empleado como especialmente de la organización, cuyo carácter puede variar en función de las organizaciones, las profesiones y los contextos culturales y tener efectos diferenciales en las reacciones a los incumplimientos y las violaciones. En segundo lugar, el estudio de los efectos sobre la salud física y mental de los empleados como resultado de los contratos psicológicos, en qué modo su cumplimiento contribuye a su bienestar o su violación constituir un estresor con respuestas disfuncionales para la salud. Tercero, investigar con más profundidad el papel desempeñado por las necesidades psicológicas en la formación y el desarrollo del contrato, así como su consideración como un marco explicativo central que vincula los contratos psicológicos con los resultados obtenidos. En cuarto lugar, la mayor atención a enfoques policontextuales, es decir, la consideración de los factores macroeconómicos, culturales y sociales en la configuración y características de los contratos psicológicos y el papel desempeñado por ellos en las percepciones de cumplimiento o ruptura y violación, así como en las reacciones a ellas y las consecuencias que pueden tener para los trabajadores y para las organizaciones. Este ámbito resulta de vital importancia precisamente por lo que este libro sobre el contrato psicológico en las Américas ha tratado de poner de manifiesto: la necesidad de contextualizar la investigación en el marco de las características sociales, económicas, culturales, políticas e históricas de cada país, y comprender desde ellas tanto las condiciones en las que se desenvuelven las actividades laborales como las subjetividades que interpretan y otorgan significado a las experiencias de trabajo. Por último, y como ya se ha tratado con más detalle en este capítulo, el análisis de la ruptura/violación y las reacciones posteriores a ellas, así como sus implicaciones para la futura

relación empleado-organización. Por su parte, un nutrido grupo compuesto por los principales investigadores e investigadoras en este ámbito (Griep, Cooper, Robinson, Rousseau, Hansen, Tomprou et ál., 2019) concluye que las tres áreas clave que enriquecerán el futuro de la investigación sobre el contrato psicológico se articulan en el análisis del tiempo, el contexto social y la naturaleza cambiante del trabajo.

En definitiva, los investigadores en este campo subrayan tanto la vitalidad de los contratos psicológicos y los constructos asociados como la necesidad de identificar los problemas que permanecen sin resolver, así como los retos a los que se enfrenta la redefinición del contrato psicológico en un mundo del trabajo en cambio permanente y acelerado que obliga a una continua reconfiguración de los conceptos, las metodologías y los instrumentos de medida. Puede parecer que treinta años no son nada, pero entre 1989 y 2019 el mundo, las relaciones laborales, las organizaciones e instituciones y los valores, expectativas, actitudes y comportamientos de las personas se han transformado radicalmente. La teoría y la investigación en PTO no pueden ignorar este dinamismo, y solo una perspectiva próxima, comprometida y crítica con las realidades y sus subjetividades (interpretaciones y sentidos) puede dar cuenta de los fenómenos psicológicos, psicosociales, organizacionales y sociales a los que trata de comprender, explicar y mejorar con sus intervenciones.

## Referencias

- Aggarwal, U. & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33, 4-31.
- Akkermans, J., de Jong, S., de Jong, J. & Bal, P. M. (2019). Me and my team: the role of social context in psychological contract breach and fulfilment. En: Y. Griep & C. Cooper (eds.). *Handbook of research on the psychological contract at work* (pp. 164-185). Edward Elgar.
- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Ediciones Aljibe.
- Alcover, C. M., Martínez-Íñigo, D. & Chambel, M. J. (2012). Perceptions of employment relations and permanence in the organization: Mediating effects of affective commitment in relations of psychological contract and intention to quit. *Psychological Reports*, 110, 839-853.
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H. & Bolino, M. C. (2017a). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7, 4-35.



- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H. & Bolino, M. C. (2017b). Multi-dependence in the formation and development of the distributed psychological contract, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 16-29.
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H. & Bolino, M. C. (2017c). Psychological contract in teams. En: E. Salas, R. Rico & J. Passmore (eds.). *The wiley blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes* (pp. 417-440). Wiley.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Tavistock.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 511-520.
- Bal, P. M. (2017). *Dignity in the workplace. new theoretical perspectives*. Palgrave MacMillan.
- Bal, P. M. & De Jong, S. B. (2017). From human resource management to human dignity development: a dignity perspective on HRM and the role of workplace democracy. En: M. Kostera & M. Pirson (eds.). *Dignity and organizations* (pp. 173-195). Palgrave MacMillan.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Bal, P. M. & Dóci, E. (2018). Neoliberal ideology in work and organizational psychology, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 536-548.
- Bal, P. M. & Hornung, S. (2019). Individualization of work: from psychological contracts to ideological deals. En Y. Griep & C. Cooper (eds.). *Handbook of research on the psychological contract at work* (pp. 143-163). Edward Elgar.
- Bal, P. M. y Lub, X. D. (2015). Individualization of work arrangements: A contextualized perspective on the rise and use of i-deals. En P. M. Bal y D. M. Rousseau (eds.), *Idiosyncratic Deals between Employees and Organizations: Conceptual Issues, Applications, and the Role of Coworkers* (pp. 9-23). Psychology Press.
- Bankins, S. (2015). A process perspective on psychological contract change: Making sense of, and repairing, psychological contract breach and violation through employee coping actions. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 1071-1095.
- Baruch, Y. & Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. *Academy of Management Annals*, 13, 84-111.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D. & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1104-1117.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia, S. & Tang, R. L. (2010). Breach begets breach: Trickle-down effects of psychological contract breach on customer service. *Journal of Management*, 36, 1578-1607.



- Carver, C. & Scheier, M. F. (1994). Situational coping and coping dispositions in a stressful transaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 184-184.
- Chambel, M. J. & Alcover, C. M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32, 115-134.
- Chaudhry, A., Wayne, S. J. & Schalk, R. (2009) A sensemaking model of employee evaluation of psychological contract fulfillment: when and how do employees respond to change? *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 498-520.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. a critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: what do we know and what are the main challenges. En: G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 71-131). Wiley-Blackwell.
- Conway, N. & Coyle-Shapiro, J. (2016). Not so i-deal: a critical review of idiosyncratic-deals theory and research. En: M. Bal & D. M. Rousseau (eds.). *Idiosyncratic deals between employees and organizations: conceptual issues, applications and the role of co-workers. current issues in work and organizational psychology* (pp. 36-64). Routledge.
- Conway, N. & Pekcan, C. (2019). Psychological contract research: older, but is it wiser? En: Y. Griep & C. Cooper (eds.). *Handbook of research on the psychological contract at work* (pp. 10-34). Edward Elgar.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Costa, S. P., Doden, W. & Chang, C. (2019). Psychological contracts: past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 1-25.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. En: C. L. Cooper & J. Barling (eds.). *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 17-34). Sage.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17, 166- 179.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 113-129.
- D'Art, D. & Turner, T. (2006) New working arrangements: changing the nature of the employment relationship? *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 523-538.
- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- Davies, A. S. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2018). Reciprocity matters: idiosyncratic deals to shape the psychological contract and foster employee engagement in times of austerity. *Human Resource Development Quarterly*, 29, 329-355.

- Dawson, G. S., Karahanna, E. & Buchholtz, A. (2014). A study of psychological contract breach spillover in multiple-agency relationships in consulting professional service firms. *Organization Science*, 25, 149-170.
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. D. & De Hoe, R. (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: the role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 845-867.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A-M., Henderson, D. J. & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51, 1079-1098.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Greenwood, M. & Van Buren III, H. J. (2017). Ideology in HRM Scholarship: Interrogating the Ideological Performativity of 'New Unitarism'. *Journal of Business Ethics*, 142, 663-678.
- Griep, Y. & Cooper, C. (2019). Introduction. En: Y. Griep & C. Cooper (eds.). *Handbook of research on the psychological contract at work* (pp. 1-8). Edward Elgar.
- Griep, Y., Cooper, C., Robinson, S., Rousseau, D. R., Hansen, S. D., Tomprou, M. et ál. (2019). Psychological contracts: Back to the future. En: Y. Griep & C. Cooper (eds.). *Handbook of research on the psychological contract at work* (pp. 397-414). Edward Elgar.
- Griep, Y. & Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 141-153.
- Griep, Y., Vantilborgh, T., Hansen, S. D. & Conway, N. (2018). Editorial: Unravelling the Role of Time in Psychological Contract Processes. *Frontiers in Psychology*, 9, 813.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 649-664.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 541-555.
- Hansen, S. D. (2019). Psychological contracts: Time for some conceptual clarity. En Y. Griep & C. Cooper (eds.). *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work* (pp. 63-79). Edward Elgar.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bomme, W. H. & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multi-level examination. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1208-1219.
- Herriot, P. (1998). "Psychological contract". En: N. Nicholson, (ed.). *Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 455-456). Blackwell.
- Hiltrop, H.-M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13, 286-294.

- Ho, V. T. & Tekleab, A. G. (2016). A model of idiosyncratic deal-making and attitudinal outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 642-656.
- Hornung, S. & Rousseau, D. M. (2017). Psychological contracts and idiosyncratic deals: Mapping conceptual boundaries, common ground, and future research paths. En: P. Bhatt, P. Jaiswal, B. Majumdar & S. Verma (eds.). *Riding the new tides: navigating the future through effective people management* (pp. 81-91). Emerald.
- Hornung, S., Rousseau, D. M. & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 738-764.
- International Labour Organization - ILO (International Labour Force) (2016). *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*. ILO.
- Jensen, J. M., Opland, R. A. & Ryan, A. M. (2010). Psychological contracts and counter-productive work behaviors: employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25, 555-568.
- Knapp, J. R., Diehl, M.-J. & Dougan, W. (2020). Towards a social-cognitive theory of multiple psychological contracts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 200-214.
- Kraak, J. M. & Linde, B. J. (2019). The usefulness of the psychological contract in the 21st century. En Y. Griep & C. Cooper (eds.). *Handbook of research on the psychological contract at work* (pp. 101-121). Edward Elgar.
- Kompier, M. A. J. (2006). New systems of work organization and workers' health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 421-430.
- Lapalme, M.-E., Simard, G. & Tremblay, M. (2011). The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: a multiple agency perspective. *Journal of Business and Psychology*, 26, 311-324.
- Lavelle, J., Rupp, D. E. & Brockner, J. (2007). Multifoci perspectives and target similarity in organizational behavior: bridging justice, commitment, and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 33, 378-394.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M. & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.
- Liao, C., Wayne, S. J. & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: a qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S9-S29.

- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: an evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Malhotra, D. & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47, 534-559.
- Marks, A. (2001). Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract. *Employee Relations*, 23, 454-467.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair work procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-48.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develop. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- O'Leary-Kelly, A. M., Henderson, K. E., Anand, V. & Ashforth, B. E. (2014). Psychological contracts in a nontraditional industry: Exploring the implications for psychological contract development. *Group & Organization Management*, 9, 326-360.
- Parzefall, M. R. & Coyle-Shapiro, J. A. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 12-27.
- Petersitzke, M. (2009). Theoretical basis of psychological contracts. En M. Petersitzke (ed.). *Supervisor Psychological Contract Management. Developing an Integrated Perspective on Managing Employee Perceptions of Obligations* (pp. 61-90). Springer Gabler.
- Raeder, S. (2018). Psychological contracts of multiple jobholders: a multilevel analysis. *Sage Open*, 8, 1-18.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.
- Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., Bordia, S. & Chapman, G. J. (2015). If you wrong us, shall we not revenge? Moderating roles of self-control and perceived aggressive work culture in predicting responses to psychological contract breach. *Journal of Management*, 41, 1132-1154.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rodrigues, R. A. & Guest, D. (2010). Have careers become boundaryless? *Human Relations*, 63, 1157-1175.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C.-H. & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management*, 39, 709-742.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contracts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. M. E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T & Greenberg, J. (2005). I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives, and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-698.
- Rousseau, M. D., Tomprou, M. & Hansen, D. S. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 1081-1098.
- Schalk, R. & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37, 167-182.
- Schalk, R., De Ruiters, M., Van Loon, J., Kuijpers, E. & Van Regenmortel, T. (2018). Actively coping with violation: exploring upward dissent patterns in functional, dysfunctional, and deserted psychological contract end states. *Frontiers in Psychology*, 9, 54.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Prentice Hall.
- Shore, M. L., Coyle-Shapiro, J. A.-M. & Tetrick, L. E. (2012). Expanding the boundaries and challenging the assumptions of the employee-organization relationship literature. In M. L. Shore, J. A.-M. Coyle-Shapiro & L. E. Tetrick (eds.). *The employee-organization relationship. applications for the 21st century* (pp. 1-19). Routledge.
- Shore, L., Tetrick, L., Taylor, M., Coyle Shapiro, J., Liden, R., McLean Parks, J., Wolfe Morrison, E., Porter, L., Robinson, S., Roehling, M., Rousseau, D., Schalk, R., Tsui, A. & Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. En: G. Ferris & J. Martocchio (eds.). *Research in personnel and human resources management* (vol. 23, pp. 291-370). Emerald Group Publishing.
- Tomprou, M., Hansen, D. S. & Rousseau, M. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: a post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 561-581.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.
- Vidhyarthi, P. R., Chaudhry, A., Anand, S. & Liden, R. C. (2014). Flexibility i-deals: how much is ideal? *Journal of Managerial Psychology*, 29, 246-265.

- Zaleska, K. J. & de Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60, 987-1018.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.